

# ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ CASE STUDY

В.А. Грабауров, д-р техн. наук, проф.

Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)  
УДК 378.09

При организации бизнес-образования необходимо, в частности, исходить из того, что в подготовке инженеров и менеджеров имеются существенные различия. Они обусловлены тем, что менеджерам приходится иметь дело в большей степени не с техникой, а с людьми. Для того чтобы сделать бизнес-образование эффективным, необходимо постараться учесть его специфику и особенности студентов, а также использовать передовой опыт развитых стран.

После создания первых быстродействующих ЭВМ началась кибернетическая эйфория: предполагалось, что любые объекты можно промоделировать на ЭВМ, поэтому пробырки и реторты можно выбросить. А медленное развитие отдельных областей вызвано тем, что в этой области работают совершенно дремучие, невежественные в математике специалисты.

Но через некоторое время пришло осознание того, что главная причина различного уровня моделирования заключается в существенно различном уровне сложности процессов и их формализуемости. Очень хорошо по этому поводу высказался академик Гельфанд И.М.: «При первых же столкновениях с реальным медицинским материалом стало ясно, что испытанные общие принципы, с которыми математики подходили к физическим и техническим задачам, в этой новой области плохо применимы. Аналогичное положение дел имеет место, по-видимому, и в других нетрадиционных для применения математики областях». Экономика также относится к слабоформализуемой области знаний. По мнению экспертов *Delphi Consulting Group*: «Только 12% корпоративных знаний формализовано в компьютерных базах данных и знаний». А если нет точной модели, то маловероятно единственное «правильное» решение.

Другим фактором, который необходимо учитывать в бизнес-образовании, является обязательность обратной связи в процессе обучения. По методике BPI (Business Process Improvement) — непрерывного улучшения бизнес-процессов выделяются 5 уровней бизнес-процессов: Хаос, Контроль, Оптимизация, Адаптация и Мировой класс. Обратная связь присутствует на высших уровнях: Оптимизация, Адаптация и Мировой класс. Важно подчеркнуть, что низшие уровни BPI не обеспечивают конкурентоспособных бизнес-процессов (рисунок 1). Обучение также является бизнес-процессом, поэтому простейшее усиление контроля принципиально не может обеспечить высокий уровень подготовки специалистов. Необходимо строить процесс обучения с обязательной обратной связью со стороны студентов.



Рисунок 1 — Уровни BPI и спрос на рынке

Мы сейчас вступаем в Информационную эпоху, в которой все большую роль начинают играть информационные технологии. ИТ тесно связаны с бизнесом, и они взаимно влияют друг на друга. В конечном счете, создаются новые методы управления, и формируется новая производственная философия (рисунок 2). При этом нужно помнить, что сложнее всего изменить менталитет людей. Мировой опыт показывает, что можно внедрить технологии — за 1 год, методики управления — за 2 года, а новую производственную философию — минимум за 4 года.

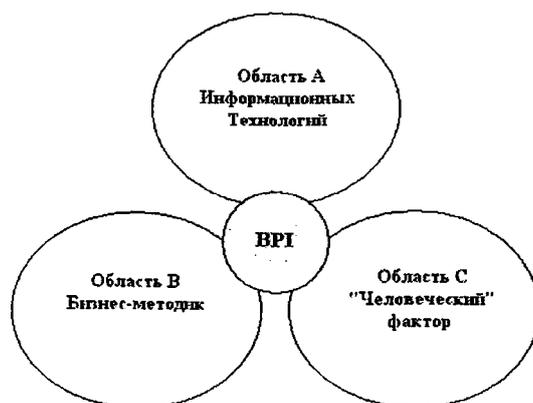


Рисунок 2 — Области знаний, позволяющие успешно применять ВРІ

Знания, приобретаемые в процессе обучения, можно разделить на явные и неявные. Явные знания (определения, признаки) записываются на носителе, а неявные знания (умение, менталитет) находятся в голове. В условиях недостатка средств накопления знаний, когда фактически единственным таким средством была книга, а ксерокопирование отсутствовало, лекции были построены как способ конспектирования материала под диктовку преподавателя. Большая часть усилий затрачивалась на записывание и последующее запоминание определений и признаков, а наработке умения анализировать ситуации и формирования менталитета внимания уделялось недостаточно. Теперь, с появлением эффективных средств накопления информации, а мультимедийной — вообще впервые, можно вместо написания конспектов (накопления явные знания) перейти к обучению умению анализировать ситуации и формированию менталитета (накоплению неявные знания). Соотношение необходимых явных и неявных знаний для подготовки специалистов в разных областях существенно различается. Для точных наук в большей степени требуются явные знания, а для таких областей как экономика или юриспруденция, главное — это умение находить решение с учетом множества факторов.

Поэтому бизнес-образование в развитых странах обязательно включает в себя Case Study. В нашем экономическом образовании также применяется анализ ситуации на учебных примерах. Но Case Study отличается от учебных примеров не только рассматриваемыми примерами, но и методом анализа, поэтому употребляется выражение Case-метод. Наиболее четкое понятие Case-метода дано в двух высказываниях:

- «История ситуации, или для краткости ситуация (Case), является письменным описанием реальной ситуации, охарактеризованной реальным человеком или людьми в реальной организации. Это своего рода неискаженная, текстовая «моментальная фотография» компании». *S.L. Huff, T. Jelassi, J. Cash, Teaching information management with cases.*

- «Case-метод преподавания может быть описан как демократический в отличие от лекционного метода, который является фактически диктаторским или патриархальным. Бизнес, по крайней мере, еще не точная наука. Не имеется никакого однозначного, очевидно верного решения деловой проблемы. Для менеджера нет возможности посмотреть в конце книги, чтобы увидеть, нашел ли он (или она) правильное решение. В каждой деловой ситуации имеется всегда допустимая возможность, что самый лучший ответ еще не был найден - даже преподавателями». *Charles I. Bragg, Because wisdom can't be told, Harvard Alumni Bulletin.*

Исследователи собирают материалы о работе успешных компаний. Затем этот материал раздается студентам и организуется обсуждение на тему: «За счет чего данная компания добилась успеха?» В обсуждении участвуют как отдельные студенты, так и команды. Главное — это борьба мнений, и роль преподавателя — провоцировать эту борьбу, а не быть сторонним наблюдателем. Чтобы подчеркнуть особенности Case-метода, поставим несколько вопросов.

*Почему стоит использовать Case-метод?* Он помогает развитию ключевых управленческих возможностей: выявлению связи среди фактов и интерпретации их, реализации выбранного действия, распределение и управление различными ресурсами и т.д.

*Когда применяется Case-метод?*

Когда не следует применять Case-метод	Когда следует применять Case-метод
Хорошо определенная проблема	Описание реальной ситуации, включая решения или проблемы, описанные с точки зрения принимающего решения
Ситуация со специфическим решением	Кусок реальности, принесенный в классную комнату
Техническое упражнение	Средство, чтобы провести углубленное исследование
Пример с иллюстрацией правильного решения административной ситуации	

*Какова роль инструктора в Case-методе?*

- Генерация конфликта.
- Подчеркивание разногласий.
- Обеспечение сопровождения и рамок обсуждения.
- Требование решений.
- Разложение выводов на составляющие в помощь всем участникам, вместо того, чтобы быть простым зрителем.
- Выполнение роли обратной связи.

*Какова роль студентов в Case-методе?*

- Занятие позиции главного героя кейса, выполнение роли лидеров в дискуссии.
- Выслушивание того, что говорят люди, а не только говорить самим.
- Убеждать и быть убеждаемым.
- Выполнение роли обратной связи.

Итак, если обобщить произошедшие за последние годы изменения и накопленный мировой опыт бизнес-образования, можно выделить следующие особенности обучения экономистов-менеджеров:

- У менеджеров *не может быть одного «правильного» решения.*
- На начальной стадии накапливаются *явные знания*, затем нарабатываются *неявные знания* (умение, навыки).
- На заключительной стадии используется *Case Study* – исследование ситуации с борьбой противоположных мнений.

Лучше всего использовать Case-метод на семинарских занятиях. Но не менее интересен вопрос, как учесть его позитивную сторону на лекциях. Желательно инициировать активное обсуждение ситуаций также и на лекциях. При этом необходимо понимать, что студенты по-разному воспринимают информацию в зависимости от формы преподавания и от своих личных способностей. По теории Multiple Intelligences различаются следующие наклонности студентов.

- Студенты со зрительным восприятием склонны мыслить в образах. Им нужно создать живые мыслительные образы для того, чтобы запомнить информацию.
- Вербальное восприятие преобладает у студентов с сильно развитыми навыками восприятия речи на слух. Им легче запоминать, когда кто-нибудь другой рассказывает содержание.
- Студенты с логико-математическим мышлением удовлетворяют свою любознательность, задавая множество вопросов и экспериментируя.
- Телесно-кинестетическое восприятие наблюдается у тех, кто способен умело обращаться с предметами. Им нужно что-нибудь делать руками для усвоения информации.
- Музыкально-ритмическое восприятие помогает студентам восхищаться миром мелодий и звуков. Они мгновенно реагируют на музыку.
- Межличностное восприятие помогает студентам общаться, понимая чужую точку зрения, намерения и причины, движущие другими людьми.
- Восприятие своего собственного внутреннего мира позволяет студентам осознавать свои мысли и чувства.

Лекция должна проводиться с использованием мультимедийных презентаций, Явные знания могут распространяться с помощью распечаток презентаций, а сэкономленное время можно использовать для накопления неявных знаний — умению находить решения в слож-

ных ситуациях и для формирования менталитета современного менеджера. Организация дискуссии на лекциях в духе Case Study способствует раскрытию потенциала студентов, повышению усвояемости материала и формированию производственной философии.

Исходя из вышеизложенного, сформулируем принципы проведения лекции:

- Явные знания тиражируются с помощью распечаток презентаций.
- Вместо диктовки материала упор на дискуссии.
- В любой момент — любой вопрос со стороны студентов.
- Никакой критики или насмешек со стороны преподавателя за высказанное студентами мнение.
- Лекция по своим принципам приближается к Case Study.

## ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ПОЛЬШЕ

**Барбара Грыбовска**, *д-р экон. наук,*  
*Университет Вармيا и Мазуры в Ольштыне (Польша)*

### РЕЗЮМЕ

Инновационная направленность развития экономики в настоящее время определена как приоритетная в странах ЕС. Сегодня инновации стали одним из ресурсов экономического развития регионов и конкурентоспособности продукции не только на внутреннем, но и на мировом рынке. По важнейшим индикаторам инновационного развития Польша отстает от передовых европейских стран. В последние годы наблюдается неуклонное уменьшение количества инновационно-активных предприятий, отмечается снижение воспроизводственных показателей в отраслях, основанных на новых технологиях, а также объема инновационной продукции и ее доли в общем объеме промышленной продукции. В статье анализируется опыт развития инновационных предприятий Польши за период с 2002 по 2006 гг., а также излагаются проблемы и трудности, являющиеся барьерами на пути инноваций.

### Introduction

Promotion and support of innovative activities in various areas of the economy are among the major objectives of European Union economic policy. That has been reflected, among others in the Lisbon Strategy announced by the European Union Council in March 2000. Innovation in the environment of globalization of the economy is becoming an important condition for increase of competitiveness. Importance of innovation as the source of competitive advantage of enterprises is mentioned, among others, by Prahalad and Hamel (1990), Porter (2001), Simon (1999). For that reason wide statistical studies (from both subject and territorial perspective) concerning innovation activity of enterprises are conducted. This required standardization and precise clarification of phenomena and notions that are related to creation and implementation of innovation. This covers, among others, the notion of the "innovative enterprise" that cannot be applied liberally and in case of every enterprise that undertakes innovative activities. According to the international methodology (so-called Oslo methodology<sup>1</sup>) the innovative enterprise is the enterprise that during the given period (usually three years) implemented at least one technological innovation in the form of a new or improved product or process. That innovation should be a novelty at least from the point of view of that enterprise. In Polish literature similar definitions are given explaining the character of innovative enterprise (such definitions are given, among others, by Penc (1999), Grudzewski and Hejduk (1997), Sosnowska et al. 2000).

### Innovative activity of enterprises

In the studies assessing enterprises from the perspective of innovative activities implemented various qualification criteria and measures are applied, which are treated at the same time

<sup>1</sup> Oslo Manual – international methodological guide in statistical studies on technological innovation commissioned by the OECD Expert Group for Scientific-Technical Indicators. The methodology contained in it commonly called the Oslo method represents a commonly accepted international standard in statistical studies on technological innovation in industry and in the sector of market services (*Definicje ...* 1999).